

## 10 ans du Fonds Venture Philanthropy - Étude d'impact

En offrant un soutien structurel à des organisations ayant démontré leur potentiel d'impact et leur capacité à apporter des réponses innovantes à des enjeux de société qui se complexifient, le Fonds Venture Philanthropy, géré par la Fondation Roi Baudouin, cherche à renforcer le secteur associatif et à améliorer durablement la qualité des services proposés aux personnes les plus vulnérables.

À l'occasion des 10 ans du Fonds, la Fondation Roi Baudouin a fait réaliser une étude d'impact indépendante à laquelle ont répondu plus de 70 bénéficiaires du Fonds Venture Philanthropy. Deux axes d'étude ont été privilégiés :

- les effets du soutien et de l'accompagnement VP sur les organisations
- les effets de ces changements sur les publics bénéficiaires.

### Les effets (directs et indirects) du Fonds Venture Philanthropy sur les organisations

#### **1. La gouvernance**

**Chiffre clé:** la gouvernance a évolué dans plus de **60% des organisations**

**Illustrations:** changement du modèle de gouvernance (horizontale vers cellulaire par exemple), renouvellement du conseil d'administration et redéfinition de son rôle et de son implication.

#### **2. Les conditions de travail**

**Chiffre clé:** les conditions de travail ont changé pour **70% des organisations**

**Illustrations:** mise en place d'un système de gestion intégré pour simplifier les procédures, pratique du 'lean management', amélioration des processus de gestion, mise en place d'une plateforme pour la récolte de fonds, institutionnalisation de temps de partage réguliers,...

#### **3. La composition de l'équipe**

**Chiffre clé:** l'équipe a évolué dans plus de **50% des organisations**

**Illustrations:** mise en place d'un management de type cellulaire avec décentralisation du pouvoir de décision (au plus près du terrain) ; création du poste de directeur/trice; recrutement de profils plus spécifiques; formalisation d'un cadre de collaboration avec les bénévoles,...

#### **4. La stratégie financière et le business model**

**Chiffre clé:** la stratégie financière a été revue pour **60% des organisations**

**Illustration:** élaboration d'un plan de financement détaillé équilibré fonds publics/privés, mise en place d'une comptabilité analytique, redéfinition d'un cercle vertueux de génération de revenus (optimisation des moyens), diversification de la stratégie de levée de fonds (création de nouveaux outils), nouvelle stratégie d'écoulement des produits,...

## **5. Amélioration de la santé financière**

**Chiffres clés:** **46% des organisations** voient une nette amélioration tandis qu'1 organisation sur 4 voit une très nette amélioration de sa santé financière.

**Illustration:** "Le bilan s'est fortement amélioré et notre image auprès des bailleurs de fonds en a pleinement profité".

## **6. La communication**

**Chiffre clé:** **1 organisation sur 2** a profité du soutien du Fonds Venture Philanthropy pour développer de nouveaux outils de communication

**Illustration:** mise en place de tableaux de bord automatisés, élaboration d'une stratégie de communication digitale (et outillage sur le web et les réseaux sociaux), meilleur ciblage des actions de communication, lancement de blogs, homogénéisation des supports,...

## **7. Le pilotage**

**Chiffre clé:** **près d'1 organisation sur 2** a développé un système de monitoring/pilotage

**Illustrations:** développement d'une cellule de statistiques, mise sur pied d'un comité de pilotage et de suivi du projet, élaboration de tableaux de bord, suivi régulier d'un diagramme de Gantt, traduction du plan stratégique dans une feuille de route opérationnelle assortie d'objectifs et d'indicateurs,...

## **8. L'évaluation**

**Chiffre clé:** **moins d'1 organisation sur 2** a développé des processus et outils d'évaluation (y compris hors cadre Venture Philanthropy).

**Illustration:** formation à l'auto-évaluation au sein de l'équipe, mise en place d'une démarche systématique d'évaluation des projets (internalisée), renforcement des aspects méthodologiques des actions d'évaluation déjà menées, conception d'enquêtes auprès des membres de l'équipe et/ou des bénéficiaires, installation d'un panel d'experts, développement d'une application pour suivre en direct la mise en œuvre du projet,...

## **9. La digitalisation**

**Chiffre clé:** **plus d'1 organisation sur 2** a mobilisé l'outil digital au service de son projet. Ce chiffre est en augmentation continue depuis les dernières années, le digital étant aujourd'hui assez largement perçu comme un outil de développement et de croissance du secteur social.

**Illustrations:** mise en place d'un CRM qui irrigue chaque branche, chaque division de l'asbl, développement d'une plateforme de levée de fonds, développement d'une plateforme de gestion des flux (inscriptions, suivi des bénéficiaires, évaluation en continu, etc.)

"Il est clair que la digitalisation permet: 1/d'augmenter la visibilité des activités proposées par l'entreprise, 2/ de réduire la consommation du papier dans l'entreprise, 3/ de faciliter l'organisation en interne (horaires, plannings, agendas partagés,...), 4/ pour l'accompagnement pédagogique, tous les documents type sont centralisés sur le Drive ce qui permet un gain de temps pour tous les formateurs". CODEF asbl

## Les effets (directs et indirects) du Fonds Venture Philanthropy sur les bénéficiaires

### 1. Le nombre

**Chiffre clé:** pour près de 2/3 des organisations, le soutien a entraîné une augmentation du nombre de bénéficiaires. En revanche, dans la grande majorité des cas le profil du public visé par le projet est demeuré stable.

**Illustration du comment:** en changeant de mode opératoire (développement de services ambulants par ex), en renforçant les partenariats avec des services « envoyeurs », en offrant de nouveaux services visant à permettre de toucher un public élargi (des entreprises recruteuses en complément de demandeurs d'emploi par ex),...

### 2. L'accessibilité

**Chiffre clé:** près de 40% des organisations estiment que les changements intervenus dans la structure ont permis d'augmenter l'accessibilité de leurs services.

**Illustration:** l'appui sur des outils digitaux est souvent cité comme un fort levier d'amélioration de l'accessibilité. Dans d'autres cas, le suivi de formations destinées à changer la posture des intervenant(e)s/accueillant(e)s s'est avéré déterminant (ex: formation à l'analyse transactionnelle).

### 3. Le(s) changement(s) auxquels le Fonds Venture Philanthropy a contribué

Près de 40% des organisations estiment observer des changements de comportement ou d'attitude chez les bénéficiaires. Pour moitié d'entre elles, elles lient ces changements aux effets du soutien Venture Philanthropy sur l'organisation. Pour l'autre moitié elles attribuent davantage ces effets à une évolution de la société (aggravation de la fracture sociale ou encore baisse de la consommation de viande de la population belge), une augmentation de la force de frappe liée à l'obtention de nouveaux soutiens financiers ou encore à des changements de paradigme dans les modalités d'accompagnement (qui dépassent les actions entreprises dans le cadre du soutien).

Aussi plusieurs organisations déplorent leur incapacité à réaliser un suivi de l'impact sur le moyen long terme avec un public qui n'a pas vocation à rester en contact avec la structure. La question de la mesure l'impact, de son coût et de ses modalités pratiques est soulevée à plusieurs reprises.

**Illustration:** Parmi les changements cités: un meilleur diagnostic du besoin/profil en amont d'accompagnement ou de la prise en charge (ex: formation) et en conséquence une meilleure orientation pour une plus grande chance d'insertion sociale ou professionnelle, une augmentation significative des membres ou des partenaires, une amélioration des relations avec les partenaires qui, plus impliqués dans le processus décisionnel et évaluatif, collaborent plus efficacement (engagement plus fort, rôle d'ambassadeur assumé du projet, etc.), un moindre taux d'absentéisme ou de turn-over (amélioration du bien-être de l'équipe), une augmentation des revenus des personnes accompagnées qui entraîne un renforcement de la confiance en soi,...